

Кадри підприємства стають суб'єктом менеджменту, носієм ключових компетенцій підприємства. Бачення персоналом цілей підприємства, що передбачають його довгострокове виживання в умовах мінливого середовища і конкуренції, є мотиваційним чинником діяльності менеджерів. Переважання демократичного стилю керівництва сприяє розкриттю працівниками своїх здібностей, формування команди однодумців.

Сучасна система корпоративного управління базується на стратегічній реакції підприємства на зміну навколишнього середовища, активне використання внутрішнього потенціалу підприємства з метою зміни зовнішнього оточення. Інноваційна діяльність повинна стати частиною стратегії розвитку підприємства, а не відповіддю на дії конкурентів, що часто призводить підприємства до банкрутства.

**Висновки.** Таким чином, використання інструментарію управління адекватного сучасним умовам соціально-економічної системи, в якій функціонує суспільне виробництво, забезпечить розвиток корпоративного управління на промислових підприємствах з метою досягнення його ефективного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кокорин Д.И. Инновационная деятельность / И.Д. Кокорин. – М. : Экзамен, 2011. – 576 с.
2. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества: Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В. Л. Иноземцев. – М. : Наука, 2008. – 475 с.
3. Инновационный менеджмент : [учеб. пособ.] / Под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 238 с.
4. Туленков Н.В. Особенности государственного управления в переходом обществе / Н.В. Туленков // Экономика та держава. – 2005. – № 2. – С. 12–14.
5. Шадрин А. Е. Направления и параметры российской административной реформы / А.Е. Шадрин // ПОЛИС. – 2003. – № 4. – С. 59–70.
6. Селиванов В. Людський вимір політики трансформації державного управління в Україні / В. Селиванов // Право України. – 2011. – № 10. – С. 4–10.
7. Горник В. Концепція та система управління інноваційним розвитком промисловості України / В. Горник // Вісник НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 168–174.
8. Дацій О. Формування моделі інноваційно активних підприємств / О. Дацій // Вісник НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 174–179.

УДК 658.8

**Ковінько О.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри маркетингу та реклами*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Полищук І.І.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри маркетингу та реклами*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Іваницька І.В.**

*студентка*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

## ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті на прикладі конкретного виробничого підприємства проведено оцінку стану управління продажем шляхом аналізу динаміки та структури реалізації, визначення раціональності асортиментної структури виробництва. На основі результатів аналізу розроблено оптимальну стратегію продажу та методи просування окремих видів продукції залежно від їх життєвого рівня.

**Ключові слова:** управління продажем, структура реалізації, коефіцієнт раціональності структури асортименту, життєвий цикл продукції.

### **Ковинько Е.Н., Полищук И.И., Иваницкая И.В. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье на примере конкретного производственного предприятия проведена оценка состояния управления продажами путем анализа динамики и структуры реализации, определение рациональности ассортиментной структуры производства. На основе результатов анализа разработана оптимальная стратегия продаж и методы продвижения отдельных видов продукции в зависимости от их жизненного уровня.

**Ключевые слова:** управление продажами, структура реализации, коэффициент рациональности структуры ассортимента, жизненный цикл продукции.

### **Kovynko E.N., Polyschuk I.I., Yvanytskaya I.V. ASSESSMENT SALES MANAGEMENT IN MANUFACTURING PLANTS**

In the example of a particular production company evaluated the state of sales management by analyzing the dynamics and structure of implementation, the definition of rationality assortment structure of production. Based on the analysis of the optimal strategy developed methods of promotion and sale of certain products depending on their living standards.

**Keywords:** sales management structure implementation, rational structure coefficient range, life cycle of products.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки кожна підприємницька структура повинна самостійно відповідати за результати своєї діяльності, вибирати найбільш ефективні методи та напрямки господарювання. При цьому головним і визначальним чинником економічного благополуччя організації стає ринок, точніше – покупець його продукції та послуг. У зв'язку з глобалізацією економічних відносин, індивідуалізацією потреб, швидким розвитком комп'ютерних та інформаційних технологій процес ринкових комунікацій переходить на якісно новий етап свого розвитку. В рамках нового комунікативного середовища серед всіх складних завдань, що стоять перед підприємцями в сучасних умовах, необхідно виділити проблему просування товару (від англійського слова promotion в значенні «просунути» покупець до дії) як важливу функцію інфраструктурного забезпечення діяльності будь-якої організації. Управління продажем має безпосереднє відношення до цих змін, оскільки дозволяє отримувати підприємству комунікативні, інформаційні та комерційні ефекти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні проблеми управління продажем на підприємствах розкриті у працях відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників: Ч. Фатрелла, Р.А. Спіро і Ч.Дж. Стентонта, Д. Джоббера, Дж. Ланкастера, Н. Рекхема, Д.І. Баркана, І.Н. Кузнецова, В.А. Вертоградова, А.Н. Баутова, С.В. Шпітонкова, Н.І. Скуднової.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління продажем прямо впливає на те, який чистий прибуток чи збиток отримає підприємство. Досліджуване виробниче підприємство не має чіткої збутової стратегії, тому у роботі автором запропоновано оптимізувати управління продажем і розробити заходи щодо виходу на нові ринки.

**Мета статті** полягає у розробці оптимізаційних заходів управління продажем для перетворення підприємства на прибуткове в період кризи.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Управління продажем є одним з ключових елементів у системі управління, так як дозволяє приймати оптимальні рішення, що призводять підприємство до фінансового успіху [3].

Продаж з точки зору теорії і практики охоплює весь спектр дій, спрямованих на те, щоб допомогти клієнту зробити вибір і здійснити покупку, і в сучасній практиці становить частину системи збуту [3, с. 22].

Управління продажем вимагає розуміння самого процесу продажу, знання основ менеджменту і маркетингу, застосування відповідних управлінських навичок і навіть володіння ефективними бізнес-інструментами.

Загальний маркетинговий механізм управління продажем включає наступні елементи: визначення цільових клієнтів, на яких спрямована система продажу; використовувані канали розподілу; управління каналами; організація і стратегія відділу продажу; управління відділом продажу; навички персональних продаж і управління взаємовідносинами; оцінка ефективності управління продажем.

На нашу думку, для ефективного функціонування системи продажу підприємства необхідно здійснювати оцінку поточної ситуації, ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки і слабкі місця в збутовій системі підприємства.

Розглянемо процес управління продажем на виробничому підприємстві Приватного акціонерного товариства «Мурованокуріловецький завод міне-

ральної води «Регіна». Дане підприємство працює на регіональному рівні.

Основними каналами збуту є продаж продукції через фірмовий магазин, магазин-склад, який знаходиться у м. Вінниця, через готівковий та безготівковий розрахунок безпосередньо покупцям з заводу. Для покупців, які працюють із великим оптом (100 тис. пляшок і більше – супермаркети, гіпермаркети), встановлено гнучку систему знижок. Підприємство планує створити мережу представництв, дилерів на всій території України.

Розглянемо динаміку обсягу продажу продукції у натуральній формі (тис. далл.) за 2012–2014 рр., що наведено в таблиці 1 та на рис. 1.

Таблиця 1  
Динаміка обсягу продажу основних видів продукції у натуральній формі у 2012–2014 рр.

Показник	Період		
	2012	2013	2014
Води мінеральні негазовані (тис. далл.)	67,5	77	87,1
Води мінеральні газовані (тис. далл.)	1873	1702,2	1566,4
Води мінеральні з додаванням цукру (тис. далл.)	63,3	47,7	56,5

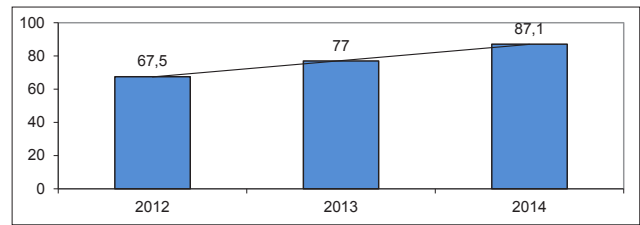


Рис. 1. Динаміка обсягу продажу «Води мінеральні негазовані» у натуральній формі (тис. далл.) за 2012–2014 рр.

Як бачимо, обсяги продажу продукції «Води мінеральні негазовані» у натуральній формі у 2013 р. відносно 2012 р. зросли на 9,5 тис. далл. Це свідчить про те, що люди почали надавати перевагу негазованій воді.

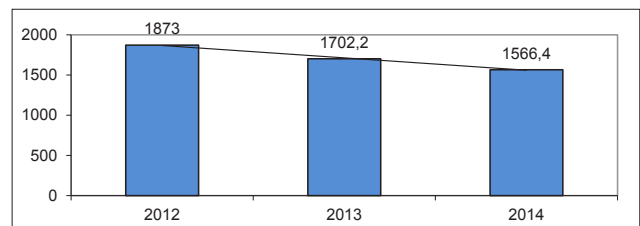


Рис. 2. Динаміка обсягу продажу «Води мінеральні газовані» у натуральній формі (тис. далл.) за 2012–2014 рр.

Що стосується обсягів продажу продукції «Води мінеральні газовані» у натуральній формі, бачимо діаметрально протилежну ситуацію. У 2013 р. показники значно пішли на спад, і підприємство реалізувало на 170,8 тис. далл. менше, ніж у 2012 р. У 2014 р. показник знизився ще на 135,8 тис. далл., що негативно впливає на діяльність підприємства.

Попит на «Води мінеральні з додаванням цукру» коливається. Як бачимо, обсяги продажу продукції у 2013 р. відносно 2012 р. зменшилися на 15,6 тис. далл., а у 2014 р. відносно 2013 р. збільшилися на 8,8 тис. далл.

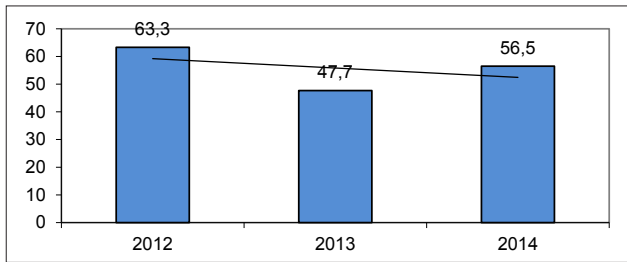


Рис. 3. Обсяги продажу продукції «Води мінеральні з додаванням цукру» у натуральній формі (тис. далл.) за 2012–2014 рр.

Для того щоб оцінити ефективність управління продажем, варто проаналізувати обсяги продажу за 2014 р., оскільки саме цей рік виявився збитковим.

Найбільшою популярністю серед споживачів продукції ПрАТ «МКЗ «Регіна» користується вода мінеральна газувана ємністю 1,5 л.

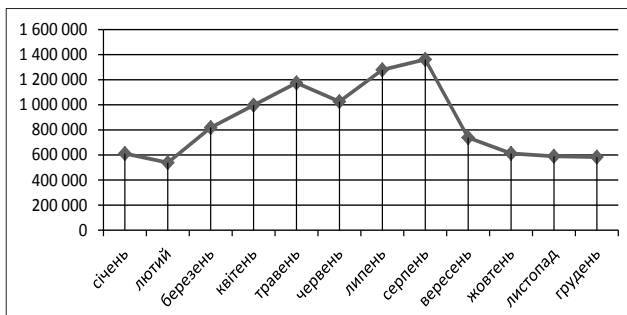


Рис. 4. Динаміка обсягу продажу продукції ПрАТ «МКЗ «Регіна» по групі «Вода мінеральна» за 2014 р.

Таблиця 2  
Структура асортименту продукції  
ПрАТ «МКЗ «Регіна», проданої у 2014 р.

№	Назва товару	Обсяг продажу, тис. грн.	Питома вага, %
1	Вода 0,33 л негазована	8 541	0,02
2	Вода 0,33 л газувана	2 669,5	0,01
3	Вода 0,5 л газувана	190 594,8	0,52
4	Вода 0,5 л газувана скло	405 802,4	1,12
5	Вода 0,5 л негазована	159 751,2	0,44
6	Вода 0,5 л негазована скло	94 603,8	0,26
7	Вода 1 л газувана	144 575	0,40
8	Вода 1,5 л газувана	33 057 084,8	90,85
9	Вода 1,5 л негазована	663 343,1	1,82
10	Вода 18,9 л негазована	42 975,12	0,12
11	Вода 5 л негазована	391 437	1,08
12	Вода «Ананас» 1,5 л	40 790,75	0,11
13	Вода «Апельсин» 1,5 л	44 161	0,12
14	Вода «Дюшес» 1,5 л	177 505,25	0,49
15	Напій «Квасовий» 1,5 л	295 122,75	0,81
16	Вода «Лимон» 1,5 л	26 019,5	0,07
17	Вода «Лимонад» 1,5 л	182 614,25	0,50
18	Напій «Лимонний-Лайм» 1,5 л	147 530,5	0,41
19	Вода «Персик» 1,5 л	37 635	0,10
20	Напій «Полуничний» 1,5 л	161 167,5	0,44
21	Напій «Яблучний» 1,5 л	111 013,5	0,31
	Всього	36 384 938	100,00

Як бачимо, попит з березня 2014 р. поступово зростає, максимальний обсяг продажу з травня по серпень (що є характерним для даного виду продукції), і у вересні обсяги продажу різко знижуються. Проте продукцію купують не менше ніж півмільйона одиниць, коли у піковий період обсяги продажу становлять майже 1,4 млн. одиниць.

Проаналізуємо структуру асортименту продукції ПрАТ «МКЗ «Регіна», проданої у 2014 р.

Лідером продажу є вода мінеральна газувана ємністю 1,5 л – частка даної продукції у загальному обсязі реалізації підприємства складає близько 90,85%. Друге місце займає вода мінеральна негазована ємністю 1,5 л. Її частка значно менша і складає 1,8%. За показниками 2014 р. третє місце у структурі асортименту займає вода мінеральна газувана в скляній тарі ємністю 0,5 л з питомою вагою 1,11%. Замикає перелік продукції, що подолали 1% поріг у структурі асортименту, вода мінеральна негазована ємністю 5 л з часткою 1,07%.

Протягом 2014 р. вода мінеральна газувана ємністю 0,33 л не користувалася попитом серед перелічених товарів (за даними 2014 р., вона займала лише 0,01% у загальній структурі продажу) та вода мінеральна негазована ємністю 0,33 л (0,02% загального обсягу реалізації продукції). Питома вага води мінеральної негазованої ємністю 18,9 л у 2014 р. складала 0,11%. Це було враховано у виробничій програмі ПрАТ «МКЗ «Регіна» на 2015 р. – воду мінеральну негазовану ємністю 18,9 л було знято з виробництва.

На нашу думку, ПрАТ «МКЗ «Регіна» необхідно оптимізувати асортимент товарів шляхом реалізації моделі оптимізації асортименту на основі максимізації коефіцієнта рангової кореляції показників рентабельності та питомої ваги в загальному випуску [4, с. 196]. У процесі рангового аналізу для основних видів продукції визначаються ранг випуску за питомою вагою, ранг випуску за рентабельністю, різниця рангів за питомою вагою і за рентабельністю. Невелика різниця рангів свідчить про економічно раціональну структуру асортименту.

Таблиця 3  
Ранговий аналіз асортименту продукції  
ПрАТ «МКЗ «Регіна»

Продукція	Ранг продажу, $P_{ei}$	Ранг рентабельності, $P_{ri}$	Різниця рангів, $P_{ei} - P_{ri}$
Вода мінеральна газувана	1	2	1
Вода мінеральна негазована	2	1	1
Напої	3	3	0
Коефіцієнт кореляції рангів $\sum_{i=1}^n (P_{ei} - P_{ri})$			2
Коефіцієнт раціональності структури асортименту $\frac{2}{3 * (3 - 1)}$			0,67

Отже, на сьогодні структура асортименту продукції ПрАТ «МКЗ «Регіна» є не раціональною (коефіцієнт раціональності не досягає оптимального значення 1,0).

З метою вдосконалення асортиментної політики підприємства доцільним є нарощування обсягів виробництва та реалізації найбільш рентабельних видів продукції, якими є вода мінеральна негазована. Враховуючи результати політики продажу за 2014 р., бачимо, що найбільш перспективними для

реалізації є вода мінеральна негазована ємністю 0,5 л, обсяг продажу якої за 2014 р. зріс у 3,67 разів; обсяг продажу продукції ємністю 1,5 л протягом року збільшився на 6,07%; продемонструвала зростання обсягу продажу на 66,3% та підтвердила свою характерну особливість стабільного попиту споживачів протягом усього року продукція ємністю 5 л, оскільки її використовують переважно для приготування їжі та напоїв.

На нашу думку, обсяги виробництва води мінеральної негазованої мають бути стабільні з пропорційним щомісячним зростанням відповідно до росту попиту. В сучасних умовах господарювання можна зустріти багато програм, реалізація яких дозволяє здійснювати ефективне управління продажем, знаходячись при цьому далеко від об'єкта. Застосування представленої методики визначення коефіцієнта раціональності структури асортименту забезпечить керівництву підприємства виконання таких функцій:

- розробка і автоматизація процесів взаємин з контрагентами (запити і вхідні звернення, обробка замовлень, взаємодія з покупцями/постачальниками/партнерами, узгодження договорів, контроль виконання замовлень та ін.);
- механізм оперативного управління та аналіз циклу продажу;
- контроль показників роботи маркетингу, продажу, сервісу;
- управління контрактами (контроль дотримання встановлених термінів та умов);

– можливість розробки та автоматизації систем «самообслуговування клієнтів» (в т. ч. для перегляду відомостей про контрагентів і подача заявок);

– розробка і автоматизація маркетингу: сегментування клієнтів, процеси проведення маркетингових акцій і досліджень, опитувань клієнтів;

– аналіз результатів маркетингових заходів, розрахунок показників лояльності;

– інтеграція з модулем управління фінансами, бізнес-процесами, бухгалтерським обліком, складом і будь-якими іншими конфігураціями 1С.

**Висновок.** Таким чином, проведене дослідження засвідчило необхідність оптимізації управління продажем продукції ПрАТ «МКЗ «Регіна», в основу якої мають бути покладені принципи раціоналізації асортименту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузнецов И.Н. Управление продажами : [учеб.-практ. пособ.] / И.Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К., 2008. – 492 с.
2. Пилипчук В.П. Маркетингові аспекти управління продажем / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. «Економіка підприємства: теорія і практика» : у 2-х ч. Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 371–382.
3. Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы / И.В. Руденко // Экономика. – 2012. – № 4. – С. 21–25.
4. Шейко І.О., Сагайдак-Нікітюк Р.В. Дослідження існуючих моделей оптимізації асортименту продукції // І.О. Шейко, Р.В. Сагайдак-Нікітюк // Економіка ХХІ сторіччя: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти : зб. наук. праць з актуальних проблем економічних наук. – Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. – С. 193–197.

УДК 64.031.42

**Куцеконь Л.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки підприємства імені професора І.Н. Романенка  
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

## ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті визначено, що рівень доходів в умовах ринку виступає індикатором адаптації населення до нових економічних умов та відносин. Проаналізовано особливості системи доходів українських домогосподарств та визначено шляхи їх реформування в умовах ринкової трансформації економіки України. Запропоновано заходи щодо удосконалення державної політики з точки зору диференціації доходів домогосподарств.

**Ключові слова:** домогосподарство, заощадження, доходи, фінанси домогосподарств, ринкова економіка.

### **Куцеконь Л.А. ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДОВ ДОМОХОЗЯЙСТВ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

В статье определено, что уровень доходов в условиях рынка выступает индикатором адаптации населения к новым экономическим условиям и отношениям. Проанализированы особенности системы доходов украинских домохозяйств и определены пути их реформирования в условиях рыночной трансформации экономики Украины. Предложены меры по совершенствованию государственной политики с точки зрения дифференциации доходов домохозяйств.

**Ключевые слова:** домохозяйство, сбережения, доходы, финансы домохозяйств, рыночная экономика.

### **Kutsekon L.O. FORMING OF HOUSEHOLD INCOME IN CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATION**

It is identified in the article that the income level at the market is indicator of adaptation to new economic conditions and relations. The features of Ukrainian household income system and ways of their reforming in condition of market transformation are analyzed. The measures for improving of public policy in terms of household incomes differentiation are suggested.

**Keywords:** household, household savings, income, household finance, market economics.

**Постановка проблеми.** Домогосподарство донедавна залишалося однією з найменш досліджених економічних одиниць. Проте з огляду на ріст економічної самостійності домашніх господарств набувають особливого значення питання формування наукової

парадигми фінансів домогосподарств та визначення основних пріоритетів їх розвитку в сучасних умовах. Проведені в перехідний період в деяких постсоціалістичних країнах економічні реформи не використали потенціалу ринкової моделі доходів домогосподарств,